

한국 NGO의 조직문화와 구성원들의 책임성에 관한 연구: 윤리적 리더십에 따른 영향력 비교*

오현규**

박성민***

본 연구는 한국 NGO의 조직문화가 구성원들의 내부적 책임성과 외부적 책임성에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 해당 조직의 리더십 효과에 따라 그 영향력이 어떻게 변화하는지 분석하였다. 특히, 본 연구는 기존 선행연구들에서 담아내지 못한 한계점들을 보완하기 위해서, 조직문화에서도 관리의 초점이 내부지향적인 집단문화·위계문화는 내부적 책임성과 관련이 깊고, 조직관리의 초점이 외부지향적인 발전문화·합리문화는 외부적 책임성과 관련이 깊을 것이라는 시각을 반영하였다. 분석결과를 살펴보면, 한국 NGO의 구성원들의 내부적 책임성에는 집단문화·위계문화 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 외부적 책임성에는 합리문화만 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 한국 NGO 구성원들이 인식하는 조직의 윤리적 리더십 효과에 따라 책임성에 대한 조직문화의 영향력이 달라지는 것을 발견하였다. 본 연구는 이와 같은 실증분석 결과를 토대로 한국 NGO의 관리적 차원에서 다양한 함의들을 제시하고자 하였다.

주제어: 한국 NGO, 사회학습이론, 조직문화, 내부적 책임성, 외부적 책임성, 윤리적 리더십

I. 서론

최근 급변하는 글로벌 환경과 다양한 사회문제의 급증으로 인해, 정부가 주도하는 전통적인 문제 해결 방식에서 벗어나 정부·시장·시민사회가 협력하는 새로운 문제 해결 방식의 필요성이 강조되고 있다. 담론적·철학적 차원에서는 신자유주의 사조에 영향을 받은 효율적 이타주의(Effective Altruism) 패러다임의 등장으로 인해, 윤리실천

* 이 논문은 2016년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구입니다(NRF-2016S1A3A2924832).

** 주저자

*** 교신저자

학적 가치에 기반을 둔 효율적, 책임지향적, 그리고 성과확산주의적 시각을 NGO의 관리영역에 강하게 투영하고 있다는 점이 흥미롭다 할 것이다. 특히, 한국사회의 변화를 주도해왔고 정부의 활동과 정책결정과정에도 상당한 영향력을 행사하고 있는 다양한 NGO들의 역할은 현재 매우 중요시되고 있으며, 지금도 이들의 활동은 우리에게 많은 쟁점과 미래 과제들을 부여하고 있다.¹⁾ 이러한 까닭으로 최근 NGO를 향한 국민과 언론, 그리고 정부의 요구도 점점 커지고 있으며, 때로는 그들의 활동에 대한 책임을 묻는 사례가 발생하곤 한다. 정부와 기업의 손이 미치지 못하는 영역에서 NGO의 서비스는 우리 사회에 필수적인 것으로 인식되고 있지만, 이들의 서비스는 종종 재정적·관리적 문제들을 발생시키기 때문이다(노연희, 2007; 박원순, 2004; 박선경, 2005). 특히, 정부보조금 수혜의 영향으로 인해 원래 목적과는 다르게 점점 관변단체화 되어가는 현상, 특정 정당·정파·기업과 유착 관계를 보임으로써 본래의 순수성·중립성이 저해되는 현상, 조직 규모가 확대되면서 상위에 의사결정 권한이 집중되어 점차 관료화되는 현상 등은 이미 국내의 많은 NGO들이 처한 대표적인 위기이다(김태룡 외, 2013).

이와 같은 문제의식을 토대로 한국 NGO를 둘러싼 크고 작은 배경들을 살펴보면, 과연 NGO 구성원들은 무엇에 대한 책임을 지고 일하는지, 그리고 그 책임의 정도는 얼마나 될까라는 의문을 품게 된다. 이타적이고 자발적인 동기로 모여서 국민의 봉사자, 약자의 대변인, 그리고 사회 운동가라는 다양한 모습으로 공동의 이익을 추구하는 이들이 그들의 활동에 대해서는 어떤 책임을 져야하는 것일까? NGO에 종사하는 구성원으로서 갖는 책임은 어디에서부터 형성되는 것일까? 본 연구는 이러한 질문들로부터 시작된다. 조직 구성원이 인식하는 책임의 대상과 범위는 그들의 행동과 태도를 좌우하고 나아가 조직의 성과를 결정하기에(한승주, 2013; 오현규 외, 2014), NGO 구성원 개인이 인식하는 책임성은 한국 NGO의 미래 역할과 활동을 결정하는 중요한 요인이 된다.

이러한 중요성에도 불구하고, 한국 NGO 구성원들이 느끼는 책임성에 대한 논의, 그리고 책임성 제고를 위한 조직 관리적 차원의 연구는 여전히 미흡하다. 오늘날 현실에서도 조직 구성원들의 책임성 부재와 외면으로 인해 발생하는 다양한 사회문제들을 우

1) 한국의 NGO들은 그동안 정부 및 기업체 활동의 부패 척결과 공동체 삶의 질 제고를 위한 여러 가지 노력들을 수행해왔으며, 이들의 역할이 갖는 의미는 점점 더 중요해지고 있다(김제선, 2004; 박혜원·문형구, 2009). 특히, 시대적인 변화에 부응하여 한국 NGO의 활동에 대한 국민들의 관심이 높아졌으며 이들에 대한 직·간접적인 변화의 요구도 증가하고 있다(고재학, 2009).

리는 이미 경험하고 있다. 최근의 국가적 재난과 위기 상황에서도 국가와 국민을 위해 일해야 할 공직사회 구성원들의 책임성 부재가 얼마나 더 큰 2차 피해로 우리에게 다가왔는지 몸소 느낄 수 있었다. 이로 인해 최근 한국은 공직사회 구성원들의 책임성 확보를 위해 많은 제도적 장치들을 마련하고 있지만,²⁾ NGO를 포함한 여러 시민사회 구성원 책임성에 대한 고민은 상대적으로 소홀한 것이 사실이다. 오늘날 NGO 구성원들이 어떤 책임성을 지고 있는지에 대한 검토와 어떠한 영향으로 그들의 책임성이 달라지는지에 대한 분석이 그 어느 때보다 절실하다.³⁾ 따라서 본 연구는 NGO 구성원들이 인식하는 책임성에 대해 살펴보고, 조직의 어떤 특성이 그들의 책임성을 강하게 느끼게 하는지 분석하고자 한다.

특히, 본 연구는 NGO 구성원들의 책임성에 영향을 주는 선행변수로서 조직문화를 살펴보았다.⁴⁾ 하지만, 단순히 조직문화가 책임성에 영향을 미칠 것이라는 기존의 추론과 주장을 넘어서, 책임성의 유형을 세분화하여 구체적으로 어떠한 문화가 강조되느냐에 따라 어떤 유형의 책임성이 높아지는지 정교하게 살펴본다는 점에서 기존 연구와의 차별성을 둘 수 있겠다. 즉, 경쟁가치모형에 의해 체계적으로 분류된 조직문화 특성에 따라서 강조되어지는 책임성의 유형이 달라질 것이라는 추론을 통해, 1) 집단문화·위계문화는 NGO 구성원들의 '내부적 책임성'에 긍정적 영향을 줄 것이라는 가설과 2) 발전문화·합리문화는 NGO 구성원들의 '외부적 책임성'에 긍정적 영향을 줄 것이라는 가설을 세우고 이를 검증하고자 하였다. 또한, 본 연구는 투명하고 책임감 있는 공동체를 구성하는데 있어서, 관리자의 윤리적 리더십을 통해 구성원들의 윤리적 가치가 우선적으로 구축되어야 함을 고려하였다(강승완, 2013; 민연경 외, 2016). 따라서 1) 윤리적 리더십이 '내부적 책임성'에 대한 집단문화·위계문화의 영향력을 조절할 것이라

2) 2016년 6월 개정된 국가공무원법은 오늘날 한국의 공무원이 준수해야 할 대표적 가치 3가지를 공직가치로 선정하였는데, 그 중 하나가 '책임성'이다(국민일보, 2016년 6월 14일).

3) 조직 관리에 대한 이해와 경험이 바탕이 되지 않은 NGO의 조직혁신과 발전은 오히려 해당 조직의 존립이 위협받을 수 있다(Kettner, 2002). 그럼에도 불구하고, NGO를 주로 거시적 관점에서만 다룬 연구들이 대부분이기 때문에 NGO의 실무자가 조직 관리적 차원에서 적용할 수 있는 연구들은 많이 부족하다(강영숙·조정아, 2008).

4) 체면과 인간관계를 중시하는 한국사회의 개인은 소속된 조직이나 주변 사회 구성원들로부터 다양한 영향을 받는다. 이러한 이유로 한국의 조직 형태 그리고 그들의 성과의 달성은 조직문화에 의해 크게 좌우될 수밖에 없다(이춘우, 2014; 신용일·정우진, 2009; 이환범 외, 2005). 시민사회의 영역에서도 이미 그들의 조직문화는 조직 구성원들의 책임성을 결정하는 중요 요인으로 간주되고 있다(김민영·박성민, 2013).

는 가설과 2) 윤리적 리더십이 '외부적 책임성'에 대한 발전문화·합리문화의 영향력을 조절할 것이라는 가설을 세우고 이를 검증하고자 하였다. 무엇보다도 본 연구는 조직 문화와 책임성간의 관계를 윤리적 리더십이 조절할 것이라는 가설에 상대적으로 강한 초점을 두고 이에 대한 분석을 실시함으로써 기존의 연구들과 더욱 차별화하고자 하였다. 이러한 분석결과들을 토대로 본 연구는 NGO 인사·조직 관리의 관점에서 심도 있는 이론적·정책적 함의를 제공하고자 하였다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 한국의 NGO

NGO의 용어는 'Non-Governmental Organization(비정부조직)'을 줄인 말이지만, 오늘날 한국에서는 비정부기구, 비영리민간단체, 비영리단체, 시민사회단체, 시민운동단체, 제3섹터 등과 같이 혼용되어 사용되고 있으며, 일반적으로 이 모든 의미를 아우르는 개념으로 인식되어져 왔다(김영래, 1998; 강미희, 2012; 김태룡 외, 2013). 미국과 같은 경우는 'Non-Profit Organization(비영리조직)'을 줄인 NPO를 많이 사용하지만, 한국은 NGO라는 용어를 일반적으로 더 많이 사용한다(김태룡 외, 2013). 황종규·노인만(2007)은 한국의 행정학계에서 NGO와 관련된 논문들 가운데 혼용되어 사용되고 있는 용어들을 분석하였는데, NGO라는 용어를 가장 많이 사용했으며 NPO라는 용어는 그다지 많이 사용되고 있지 않는 것으로 나타났다. 이렇게 NGO는 나라별 문화적·사회적·정치적·법적 배경에 따라 특수한 개념 및 유형으로 나타나기 때문에 각 나라마다 서로 다르게 분류되는 것은 물론이고 해당 국가적 특성이 강하게 내포되어 있다(강미희, 2012; 박원순, 2004). 특별히, 한국의 NGO는 1980년대 민주화 운동의 영향으로 권력 지향적인 정치성과 수직성이 강하게 나타난다는 특징을 지니고 있다(김은미·황주원, 2014; 김태룡 외, 2013). 1987년 6월 민주화 항쟁 이후에 생긴 NGO가 그 당시 한국 모든 NGO의 약 80%에 달했다는 것만 봐도 그동안 한국 NGO가 어떤 문화적 특징을 가지고 성장해왔는지 알 수 있다(강미희, 2012). 이처럼 권위주의 국가에 대항하면서 성장한 한국의 NGO는 흔히 정부의 부정부패와 권력의 자의성을 비판하고 사회변혁을 추구하는 조직으로 인식되어져 왔다(김제선, 2004). 특히, 문민정부가 등장한 후에는 NGO와 정부와의 관계가 더욱 탄력적이게 되었고, NGO에서 활동하는 일

부 전문가들이 정부각료로 들어가거나 각급 위원회에 참여하기 시작했다(강미희, 2012). 그리고 현대사회가 복잡해지고 다원화되면서 공공과 민간의 영역이 미치지 못하는 부분이 늘어나게 되었고, 이에 따라 현재 한국의 많은 NGO들은 경제·인권·교육·문화 등 다양한 분야에 걸쳐서 양적·질적으로 성장해왔으며 사회 전반에도 강한 영향을 미치고 있다(박혜원·문형구, 2009; 김제선, 2004). 2000년 ‘비영리민간단체지원법’이 시행되면서 NGO의 결성이 크게 증가되었고, 최근에는 국가와 시민을 연계하는 사회서비스형 NGO(아름다운 재단, 아름다운 가게, 아름다운 커피, 희망제작소 등)가 관심을 받기 시작했다는 점은 NGO가 양적·질적으로 성숙해가고 있다는 것을 보여주는 좋은 사례이다(채진원, 2016).

한국 NGO들은 이렇게 양적·질적으로 성장을 거듭하기도 했지만, 대다수의 NGO는 늘 재정적 압박에서 자유로울 수 없었으며 조직 간 치열한 경쟁을 극복하지 않으면 살아남을 수 없는 현실과도 마주하게 되었다. 이와 같은 위기를 극복하기 위해 한국 NGO는 효율적인 조직운영 및 관리에 대한 관심을 가져야만 했다. 특히, 한국의 많은 NGO들은 조직의 효과적인 역할 수행을 원활하게 이끌어가기엔 공공이나 민간 조직들에 비해 자원의 제약이 상당히 크기 때문에, 인적자원의 유지·활용·개발에 관한 관리 활동들을 체계적으로 갖추는 것이 주요 과제가 되었다(이희태, 2007; 강상욱, 2002). 또한, NGO의 성장에 있어서, 높은 책임성과 조직성과를 통해 국민의 지지와 활동의 정당성을 이끌기 위해서는 조직문화의 개선과 인적자원의 개발이 그 무엇보다 중요했다(박선경, 2005). 하지만 이러한 중요성에도 불구하고, 한국 NGO의 인적자원관리에 관한 논의는 여전히 제한적으로 이루어져왔다(이희태, 2007). 본 연구는 이러한 연구적·실무적 배경들을 토대로, 한국 NGO의 조직 관리적 함의를 이끌 수 있도록 조직 구성원들의 태도 및 인식, 그리고 조직 리더십에 초점을 맞추어 연구를 진행하였다. NGO의 인사·조직적 차원의 선행연구가 많이 부족함을 감안하여, 경영학과 행정학의 이론적 근거를 본 연구에 주로 활용하였다.

이어질 논의들은 다음과 같다. 먼저, 본 연구의 종속변수인 조직 구성원들의 책임성에 대해서 다룰 것이며, 그 다음 독립변수인 조직문화에 대해서 논의할 것이다. 그리고 이 두 변수 간의 관계에 강한 영향을 미칠 것으로 보이는 조절변수로서 윤리적 리더십에 대해서 이야기할 것이다. 그 후에 이들 변수들의 영향관계를 설명하고 가설을 세울 것이다. 또한, 기존 연구들의 한계를 보완하고자 하는 후속연구로서 갖는 본 연구만의 특징과 차별성에 대하여 서술할 것이다.

2. 책임성

본 연구의 종속변수인 NGO 구성원들의 책임성에 대해서 먼저 다루고자 한다. NGO에서 높은 책임성을 가진 조직 구성원들은 해당 NGO의 성과를 높이는 데 중요한 역할을 수행하지만, 그러한 조직 구성원들을 항상 보유하고 적절하게 관리하는 것은 쉽지 않다(박혜원·문형구, 2009). 책임성은 그동안 행정학계에서 공공성의 중요한 하위가치로서 다루어져왔으며, 다차원적으로 변화하고 있는 공공부문을 이해하고 설명하기 위해 매우 중요한 개념이다(한상일, 2013). 특히, 공익실현을 목적으로 두고 있는 조직 구성원들에게 있어서는 책임의 대상과 범위를 어떻게 인식하느냐에 따라 그들의 전문성과 대응성이 달라지고 공공 서비스의 질이 좌우될 수 있기에(한승주, 2013), 이에 대한 논의는 매우 중요하다. 하지만, 그 중요성만큼이나 책임성의 개념과 범위는 시간이 지날수록 복잡하고 다루기 힘든 영역이 되었다(한상일, 2013; 한상일, 2010). Sinclair(1995)가 책임성을 ‘카펠레온’으로 표현할 만큼 책임성은 모호함이 강한 개념이다. 이는 공공부문에서 책임성이 강조되는 영역이 양적으로 증가했을 뿐 아니라 그 형태가 다양해졌기 때문이다. 따라서 책임성에 대한 개념적 논의와 유형화는 오늘날에 이르기까지 이미 많은 학자들 사이에서 논쟁의 중심이 되어 왔다(엄석진, 2009; Sinclair, 1995; Dubnick, 2005). 이는 공공부문에서 일하는 구성원들에게 시간이 지날수록 더욱 다양한 역할이 요구되고 있음을 보여주는 것이기도 하다(송석휘, 2009; 오현규 외, 2014; Bovens, 2007; Kearns, 1998). 특히, 오늘날 많은 NGO들이 정부와 더불어 사회문제의 해결에 강한 영향력을 미치고 있는 현실을 고려하면, NGO 영역에서의 책임성 논의는 매우 중요한 의미를 지닌다.

책임성은 개인의 행위를 정당화하고 이를 설명해야 할 의무를 가지는 것으로 볼 수 있다(Lupson & Prtington, 2011). 하지만 구체적으로 무엇에 대해 책임을 가지는지에 대해서는 책임성을 바라보는 연구의 초점에 따라 다양한 관점이 제시되었고, 이를 유형화하는 기준과 하위 명칭도 여러 방면에서 논의되어왔다(Bovens, 2007; Lupson & Prtington, 2011; Cendon, 2000). 책임성의 이론적 논쟁은 Carl Friedrich의 내부적 책임성과 Hermen Finer의 외부적 책임성으로부터 시작된다(한상일, 2013). Friedrich(1940)의 연구는 조직의 내부에서 형성되는 윤리와 규범의 중요성에 대해 강조하였지만, Finer(1941)의 연구는 조직 외부로부터의 통제와 감시에 대해 강조하였다. 이들의 논쟁은 이후 책임성의 유형화 연구에 있어서 중요한 선행연구가 되어왔다(한상일, 2013). 책임성의 유형화와 관련해서 주로 인용되는 Romzek & Dubnick(1987)의 연구를 보면, ‘통제정도’와 ‘통제근

원'을 분류 기준으로 삼아 관료적(Bureaucratic) 책임성, 법적(Legal) 책임성, 전문적(Professional) 책임성, 정치적(Political) 책임성으로 구분하였다. 특히, 책임성은 '통제근원'에 따라 관료적·전문적 책임성은 조직 내부적 책임성으로 볼 수 있고, 법적·정치적 책임성은 조직 외부적 책임성으로 볼 수 있다. 본 연구는 이와 같은 논의들을 토대로 책임성을 내부적 책임성과 외부적 책임성으로 구분하여 실증분석의 종속변수로 적용하였다.

3. 조직문화

본 연구는 앞서 논의한 책임성에 영향을 주는 독립변수로서 조직문화에 초점을 두었다. 조직문화는 조직 구성원들이 해당 조직의 내·외부 환경으로부터 밀접하게 학습하고 공유하는 가치와 신념 체계로 볼 수 있다(한인규, 2012). 따라서 조직의 문화는 여러 조직이 공유하고 있는 가치 및 신념 체계를 서로 구분하는 기준이 되기도 한다(조태준 외, 2013). 조직의 내부와 외부에서 일어나는 다양한 현상들을 이해하기 위해서는 이와 같은 조직문화가 중요한 도구가 될 수 있으며, 관리의 대상이라는 속성도 함께 지니고 있다(Hartmann & Khademan, 2010). 조직문화는 조직에서 서로 공유하고 있는 가치체계를 바탕으로 하여 조직 구성원의 행동과 태도를 이끌고 조직의 통일된 전략과 방향을 구성원들에게 심어주는 하나의 기제이기도 하다(Weiner, 1988; O'Reilly & Chatman, 1996).

특히, 민간부문과 공공부문에서 포괄적으로 활용되고 있는 '경쟁가치모형(Competing Values Model)'은 조직문화를 다차원으로 바라볼 수 있는 유용한 틀이다(정재민, 2009; Quinn & Rohrbaugh, 1983; Quinn & McGrath, 1985). 경쟁가치모형에 의한 조직문화 분류는 관리의 초점이 내부지향적인지 또는 외부지향적인지에 따라 X축으로 구분되고, 구조의 기준이 유연·자율적인지 또는 안정·통제적인지에 따라 Y축으로 구분된다(임정빈, 2015; 김종선·황성원, 2012; Cameron & Quinn, 1999; Quinn & Kimberly, 1984; Quinn & McGrath, 1985). 경쟁가치모형을 통해 문화유형을 구분한 학자들 간의 세부적인 조직문화 명칭에는 다소 차이가 있지만(김호정, 2002), 대표적으로 Quinn & Kimberly(1984)는 집단문화(Group Culture), 발전문화(Developmental Culture), 위계문화(Hierarchical Culture), 합리문화(Rational Culture)로 유형화하였다. 이와 같은 4가지 문화유형이 내포하고 있는 일련의 가치들은 서로 모순과 긴장관계에 놓여 있기 때문에 다양한 가치를 통합적으로 접근하는 시각이 필요하다(김대건·허성욱, 2015). 하나의 조직에서 특정 조직문화가 획일적으로 나타나기보다는 다차원의 요소들이 복합적으로 어

우려져 조직문화를 형성한다. 본 연구는 앞선 논의들을 토대로, 조직문화를 집단문화, 위계문화, 발전문화, 합리문화로 구분하여 실증분석의 독립변수로 적용하였다.

4. 윤리적 리더십

본 연구는 앞서 논의한 두 변수들 간의 영향관계를 조절할 변수로서 윤리적 리더십에 초점을 두었다. 특히, 한 조직에서의 리더십은 해당 조직성과에 직접적으로 영향을 미치는 핵심 요인이 될 수 있기 때문에, 이에 대한 조직 관리적 차원의 관심은 점점 높아지고 있다(조성식·허문구, 2013; 이용희·김혜경, 2015). 조직이 추구하고자 하는 공동의 목표를 얼마나 효과적으로 달성할 수 있는냐는 어떠한 리더십으로 조직 구성원들에게 긍정적 영향을 끼칠 수 있는지에 달려있다. 다양하게 변화하고 있는 글로벌 환경에서 조직의 생존과 경쟁력 유지가 조직 내 리더십에 의해 크게 변화하고 있는 사례들을 우리는 이미 몸소 경험해왔다.

최근 조직의 윤리성과 도덕성의 관심이 커지면서 조직 구성원들의 이탈을 방지하는 결정적인 요인으로 윤리적 리더십이 많은 주목을 받기 시작했다(류정란 외, 2012). 뿐만 아니라, 최근 많은 조직들이 윤리적이지만 못한 행위로 인해 생존의 위협을 받는 상황이 늘어나면서 조직 내 윤리적 리더십에 대한 연구도 다양한 학계에서 조명받기 시작했다(박재춘 외, 2016). 이처럼 오늘날 세계는 그 어느 때보다 투명하고 공정한 기업문화와 정책을 적극 요구하고 있으며, 공공조직에서도 윤리 인프라를 구축하기 위한 노력과 움직임이 활발해졌다(구정대·최영준, 2015). 윤리적 리더십은 리더가 규범적으로 올바른 행동을 보임으로써 구성원들에게 동일한 행동이 유발될 수 있도록 노력하는 것으로 볼 수 있다(Brown & Treviño, 2006; Brown et al., 2005). 이와 같이 윤리적 리더십은 조직의 리더나 관리자 등이 구성원들로 하여금 바람직한 역할 모델로 인정받고 있는지 확인할 수 있는 좋은 변수이다. Treviño et al.(2003)의 연구에서도 리더가 구성원들과의 상호관계 안에서 올바른 태도로 솔선수범하여 구성원들로 하여금 높은 윤리의식을 갖도록 하는 개념으로서 윤리적 리더십을 바라보았다. 이미 많은 선행연구에서 윤리적 리더십이 조직 내 구성원들의 행동과 태도를 긍정적으로 변화시키며, 궁극적으로 조직의 성장과 발전에 크게 기여하고 있음을 밝히고 있다(김왕선 외, 2015; 이용희·김혜경, 2015; Brown et al., 2005; Avey et al., 2012; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). 본 연구는 앞선 논의들을 토대로, 윤리적 리더십을 오늘날 조직 구성원들의 행동과 태도에 강한 영향을 미칠 중요한 요인으로 바라보았고 실증분석의

조절변수로 적용하였다.

5. 영향관계 고찰 및 연구의 차별성

본 연구는 지금까지 논의한 변수들의 영향관계에 대한 기존 선행연구들을 살펴보고, 사회학습이론을 통하여 가설을 설정하고자 하였다. 조직 구성원이 지각하는 조직문화가 개인의 태도 및 윤리의식에 미치는 영향관계를 살펴본 연구들은 다수 존재한다(홍선아·정정희, 2016; 김대건·허성욱, 2015; 한중희·서승현, 2013; Lund, 2003; Douglas et al., 2001; Lok & Crawford, 2004). 조직문화는 조직 내 구성원들의 행동을 설명할 수 있을 뿐 아니라, 구성원들의 사고와 행동양식을 직접적으로 지배하고 있는 중요한 요소로 고려되고 있기 때문이다(김영미·조상미, 2011). 하지만, 조직문화는 다른 조직 효과성이나 조직 성과와 관련된 변수들에 비하여 조직 내 구성원들의 책임성과의 관계를 다룬 연구는 많지 않다. 국내에선 김민호(2015)의 연구가 지방정부의 조직문화가 지방공무원의 책임성에 미치는 영향력을 분석하였는데, 권위주의·형식주의 조직문화와 계층제적·법적·전문가적·정치적 책임성과의 유의미한 영향관계를 확인하였다. 국외에선 Chang & Lin(2007)의 연구가 4가지 유형의 조직문화가 책임성을 포함한 조직의 정보 보안 관리적 태도에 미치는 영향력을 분석하여 유의미한 영향관계를 확인하였다. 책임성 관리에 대한 연구가 아직 미흡한 한국 NGO 영역에서는 김민영·박성민(2013)과 김민영 외(2015)의 연구를 찾아볼 수 있는데, 조직문화와 책임성 간에 유의미한 영향관계가 있음을 보여주었다.⁵⁾

본 연구는 단순히 조직문화가 책임성에 영향을 미칠 것이라는 추론을 넘어서, 경쟁

5) 김민영·박성민(2013)의 연구는 조직 효과성 변수로 신뢰와 책임성을 설정하였고, 김민영 외(2015)의 연구는 조직 효과성 변수로 공공봉사동기와 책임성을 설정하였다. 이들의 연구는 공통적으로 책임성을 결과변수로 다루었지만, 다차원으로 구분될 수 있는 책임성의 유형을 구분하여 분석에 적용하지 못하였다는 점에서 한계가 있다. 본 연구는 이와 같은 한계를 극복하기 위한 노력과 더불어, 앞선 두 연구에서 나타난 상충된 분석결과와 가설 기각 원인을 고려하여, 책임성을 내부적 책임성과 외부적 책임성으로 구분하여 접근하였다. 또한, 관리의 초점이 내부지향적인 조직문화(집단문화·위계문화)는 내부적 책임성과 연결되고, 외부지향적인 조직문화(발전문화·합리문화)는 외부적 책임성과 연결되는 가설을 설정함으로써 기존 연구들에서 명확하게 밝히지 못한 이슈들을 해결하고자 하였다. 기존 연구와 동일한 데이터를 사용하여 발전적 후속연구를 진행하였다는 점에서 한계가 있지만, 기존 연구들에 대한 보완적 요소들과 본 연구만이 가지는 차별성에 대해서는 가설 설정에 대한 내용 뒤에 구체적으로 서술하였다.

가치모형에 의해 체계적으로 분류된 조직문화 특성에 따라서 서로 다르게 강조되어지는 책임성 유형에 대해서도 고려해야할 필요성을 제기하고자 한다. 먼저, 조직 내부지향을 특징으로 하는 집단문화와 위계문화는 조직 내부의 단결, 팀워크, 인적자원개발, 위계질서, 공식적인 절차 등과 같은 가치를 중시하기 때문에(김영미·조상미, 2011), 내부적 책임성(상위의 권위에 대해 응답/운영 및 관리에 관한 규율 준수/직무와 관련된 전문적 지식 및 기술을 통한 성과의 향상 기여 등)과 밀접하다. 또한, 조직 외부지향을 특징으로 하는 발전문화와 합리문화는 조직 외부의 환경에 대한 적응 및 변화, 자원획득, 합리성 등과 같은 가치를 중시하기 때문에(김영미·조상미, 2011), 외부적 책임성(법적인 의무와 계약적 관계 준수/관련된 외부의 이해관계자들에 대한 반응 등)과 밀접하다. 조직이 내부와 관련된 활동에 강한 초점을 두게 되면 조직 구성원들이 내부적 관계를 발전시키기 위해서 조직 외부적 관계를 희생시키고, 조직이 외부와 관련된 활동에 강한 초점을 두게 되면 조직 구성원들이 외부적 관계를 발전시키기 위해서 조직 내부적 관계를 희생시킬 가능성이 높기 때문이다(Choi, 2002). 사회학습이론(Social Learning Theory)에 따르면, 조직 내 구성원들은 다른 구성원 행동을 통해 조직에서 강조되어지고 적절하다고 판단되는 행동을 학습한다(Bandura & Walters, 1977). 결국, 조직에서 초점되어지는 문화가 내부지향적인지 또는 외부지향적인지에 따라서 조직 구성원들은 해당되는 가치를 중요하게 생각하고 그에 따른 행동을 학습하게 된다. 본 연구는 앞선 논의들을 토대로, 집단문화와 위계문화는 내부적 책임성에 긍정적인 영향을 미칠 것이고, 발전문화와 합리문화는 외부적 책임성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

가설 1: NGO 구성원에게 집단문화가 강조될수록, 그들의 내부적 책임성은 높아질 것이다.

가설 2: NGO 구성원에게 위계문화가 강조될수록, 그들의 내부적 책임성은 높아질 것이다.

가설 3: NGO 구성원에게 발전문화가 강조될수록, 그들의 외부적 책임성은 높아질 것이다.

가설 4: NGO 구성원에게 합리문화가 강조될수록, 그들의 외부적 책임성은 높아질 것이다.

대다수의 실증연구에서 윤리적 리더십은 조직 구성원들의 긍정적 행동(e. g., 조직시민행동, 조직몰입, 권한위임)을 부추기고 부정적 행동(e. g., 일탈행동, 이직의도)을 약화시키는 중요한 역할로 검증되어 왔다(정회근 외, 2013; 김왕선 외, 2015; 이현주, 2016; 류정란 외, 2012; Avey et al., 2011; Mayer et al., 2012; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Zhu et al., 2004). 조직 내 윤리적 리더십의 영향력을 다룬 많은 연구

들에 비하여 조직문화와 책임성 간의 관계에서 윤리적 리더십의 조절효과를 다른 연구는 드물다. 그럼에도 불구하고, Philipp & Lopez(2013)의 연구는 심리적 계약과 조직몰입, 그리고 조직시민행동 사이에서 윤리적 리더십에 의한 조절효과를 밝혀냄으로써, 윤리적 리더십의 조절효과로 인해 조직결과에 미치는 거래적 계약관계의 부정적인 영향은 감소시켜주고 관계적 계약관계의 긍정적인 영향은 강화시켜주고 있음을 확인하였다. Loi et al.(2012)의 연구에서도 절차적 공정성(Procedural Justice)과 일자리 불안(Job Insecurity)사이에서 윤리적 리더십에 의한 조절효과를 밝혀냄으로써, 윤리적 리더십의 조절효과로 인해 구성원의 공정성 인식의 영향을 더욱 긍정적으로 강화시켜주고 있음을 확인하였다. 본 연구는 앞선 논의들을 토대로, 윤리적 리더십이 조직문화와 책임성의 관계를 긍정적으로 조절할 것이라는 가설을 설정하였다.

가설 5: NGO 윤리적 리더십은 내부적 책임성에 대한 집단문화와 위계문화의 영향을 긍정적으로 조절할 것이다.

가설 6: NGO 윤리적 리더십은 외부적 책임성에 대한 발전문화와 합리문화의 영향을 긍정적으로 조절할 것이다.

아울러, 본 연구와 동일한 데이터를 사용하여 조직문화와 책임성 간의 관계를 다룬 두 연구(김민영·박성민, 2013; 김민영 외, 2015)를 살펴봄으로써, 기존의 두 연구가 갖는 한계를 극복하고 본 연구가 갖는 발전적 후속연구로서의 차별성을 제시하고자 한다. 특히, 책임성은 오늘날에 이르기까지 논쟁이 많은 개념임에도 불구하고 기존 연구가 NGO 구성원들의 책임성을 단일의 유형으로만 바라보았다는 점과 조직문화의 다양한 유형들이 이 단일의 책임성에 모두 영향을 미칠 것이라는 주장이 현실적용에 무리가 있다고 판단하였다. 따라서 기존 두 연구에서 나타난 상충된 분석결과와 가설 기각 원인을 고려하여 책임성을 '통제근원'에 따라 내부적 책임성과 외부적 책임성으로 구분하였고, 조직문화와의 영향관계도 관리의 초점이 내부지향적인지 또는 외부지향적인지에 따라 서로 다르게 설정하였다.

먼저, 김민영·박성민(2013)의 연구를 살펴보면 본 연구와 동일한 데이터에서 354개 케이스를 사용하여 변수들 간의 관계 검증을 위해 위계적 회귀 분석을 하였다. 이들의 연구는 NGO 구성원들의 성과평가제도 수용성에 초점을 둔 연구로서, 조직문화와 같은 조직의 특성들이 성과평가제도 수용성에 미치는 영향관계를 살펴본 후 해당 변수들이 다시 조직 효과성 변수들인 책임성과 신뢰에 미치는 영향관계를 살펴보았다. 4가지

의 조직문화 유형과 윤리적 리더십이 책임성에 영향을 미치는 인과관계 분석이 일부분 포함되었다는 점에서 본 연구와 유사성을 갖지만, 1) 발전문화가 포함되지 않았다는 점, 2) 합리문화를 성과지향적 합리문화와 경쟁적 합리문화로 구분하였다는 점, 3) 책임성을 내부적·외부적 책임성으로 유형화하지 않았다는 점, 4) 4가지의 조직문화 유형이 책임성에 미치는 인과관계가 모두 동일하다는 점, 5) 윤리적 리더십이 독립변수로만 적용되었다는 점에서 본 연구와 크게 다르다.

두 번째로, 김민영 외(2015)의 연구는 본 연구와 동일한 데이터에서 400개 케이스를 모두 사용하여 변수들 간의 관계 검증을 위해 공분산 구조분석을 하였다. 이들의 연구는 NGO 조직문화와 조직 효과성 간의 관계에서 개인-조직 적합성의 매개효과에 초점을 둔 연구로서, 조직문화가 개인-조직 적합성을 통해 공공봉사동기 및 책임성에 미치는 영향관계를 살펴보았다. 4가지의 조직문화 유형이 책임성에 영향을 미치는 인과관계 분석이 일부분 포함되었다는 점에서 본 연구와 유사성을 갖지만, 1) 연구 분석들에서 책임성을 내부적·외부적 책임성으로 구분은 하였지만 실제 가설의 검증과정에서 유형화되지 않았다는 점, 2) 개인-조직 적합성의 매개를 통해 책임성에 대한 조직문화의 영향력이 전달될 것으로 바라보았다는 점, 3) 긍정적 또는 부정적 영향력의 차이는 구분하였지만 4가지의 조직문화 유형이 책임성에 미치는 인과관계가 모두 동일하다는 점, 4) 영향관계 확인을 위해 공분산 구조분석을 활용하였다는 점, 5) 조직문화와 책임성 간의 관계에서 리더십의 역할이 부재하다는 점에서 본 연구와 크게 다르다.

위와 같은 차이 외에도 본 연구는 400개의 케이스를 지닌 데이터에서 결측값이 발견된 케이스를 모두 삭제하여 355개의 케이스만 사용하였고, 오늘날의 한국적 맥락과 조직의 관리적 맥락에서 4개의 통제변수를 설정하여 분석의 깊이를 더하였다. 윤리적 리더십의 수준에 따라 각 유형의 조직문화 영향력이 달라지는지 확인하기 위한 조절효과 검증은 본 연구만이 지닌 강점이라 할 수 있겠다. 뿐만 아니라, 경쟁가치모형에 의해 체계적으로 분류된 조직문화 유형중에서도 집단문화·위계문화는 Friedrich(1940)가 강조한 조직의 내부의 책임성과 연결되고, 발전문화·합리문화는 Finer(1941)가 강조한 조직 외부의 책임성과 연결될 것이라는 시각을 적용함으로써 후속연구로서의 정교함을 더하였다.

Ⅲ. 연구 설계

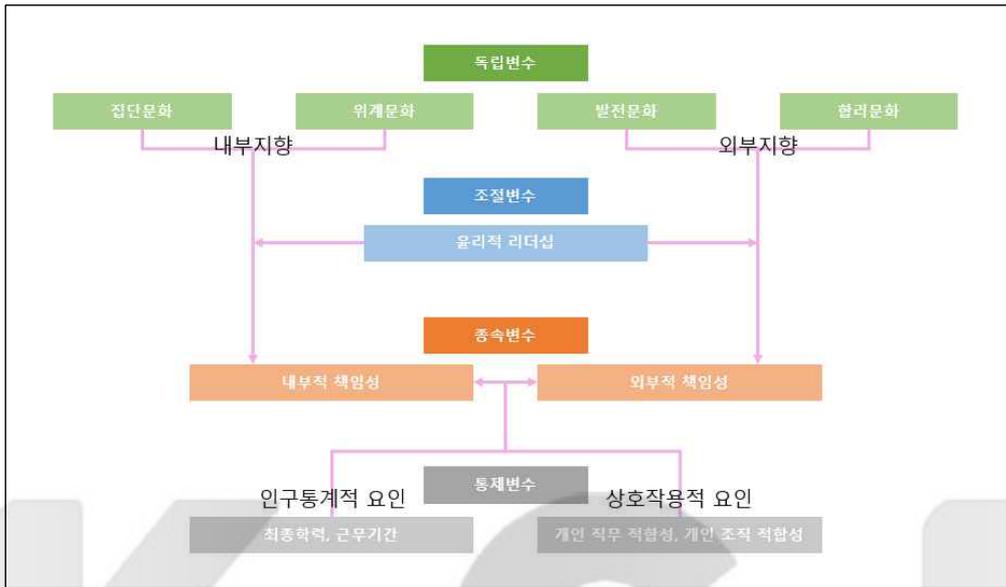
1. 연구모형

본 연구에서는 앞에서 살펴본 변수들 간의 영향관계 및 가설들을 토대로 <그림 1>과 같이 연구모형을 제시하였다. 본 연구의 분석과정에서 NGO 구성원들의 책임성에 직·간접적으로 영향을 미칠 가능성이 높다고 판단되는 인구통계학적 요인과 상호작용적 요인들을 통제변수로 모형에 포함시켰다. 먼저, 오늘날의 한국적 맥락에서 조직 내 구성원의 교육수준과 근속연수는 조직 내 개인의 평가뿐만 아니라 태도에도 강한 영향을 미칠 수 있으므로, 최종학력과 근무기간을 주요 인구통계학적 요인으로 설정하였다.⁶⁾ 두 번째로, 조직의 관리적 맥락에서 조직 내 구성원들이 환경과 얼마나 잘 부합하는지가 개인의 만족뿐만 아니라 태도에 강한 영향을 미칠 수 있으므로, 개인 직무 적합성과 개인 조직 적합성을 상호작용적 요인으로 설정하였다.⁷⁾ 독립변수인 조직문화는 집단문화, 위계문화, 발전문화, 합리문화로 구분하여 설정하였다. 종속변수인 책임성은 내부적 책임성과 외부적 책임성으로 구분하여 설정하였다. 특히, 관리의 초점이 내부지향적인 집단문화와 위계문화는 내부적 책임성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 바라보았고, 관리의 초점이 외부지향적인 발전문화와 합리문화는 외부적 책임성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 바라보았다. 마지막으로 이들 간의 관계에서 조절효과를 분석하기 위한 핵심변수로서, 윤리적 리더십을 조직문화와 책임성 사이의 조절변수로 설정하였다.

6) 사회 인지 이론(Social Cognitive Theory)의 시각에서 보면, 개인의 경력이나 학업 수준은 조직에서 긍정적 태도를 이끄는 중요한 원천이 된다(Bandura, 1986; Lent et al., 1994).

7) 개인 환경 적합성 이론(Person-environment Fit Theory)에 따르면, 개인과 환경(사람, 직무, 조직 등)간의 적합성 수준은 조직 구성원의 긍정적 태도에 영향을 주는 중요한 원인이 된다(성지영 외, 2008; Kristof et al., 2005)

〈그림 1〉 연구모형



2. 변수의 설정

본 연구의 종속변수인 책임성은 조직 구성원들이 어떤 대상에 책임을 느끼는지에 대한 인식이다. 본 연구에서는 ‘통제근원’에 따라 내부적 책임성과 외부적 책임성으로 구분하여 설정하였다. 내부적 책임성은 조직의 내부적 차원에서 1) 상위의 권위에 대해 응답하고 운영 및 관리에 관한 규율을 지킬 책임성, 2) 직무와 관련된 전문적 지식 및 기술을 통해 성과의 향상에 기여할 책임성 등으로 대변될 수 있으며, 외부적 책임성은 조직의 외부적 차원에서 1) 법적인 의무와 계약적 관계를 따를 책임성, 2) 관련된 외부의 이해관계자들에게 반응하고 응답할 책임성 등으로 대변될 수 있다(박치성·조성한, 2011).

본 연구의 독립변수인 조직문화는 조직 구성원들이 조직과 구성원들의 특성에 대한 인식이다. 본 연구에서는 ‘경쟁가치모형’에 따라 집단문화, 위계문화, 발전문화, 합리문화로 구분하여 설정하였다. 집단문화는 응집력이 강조되는 조직에서 나타나며 구성원에 대한 배려와 지원적 행위가 나타나고 인간관계가 중요시된다(이환범 외, 2005; 정재민, 2009; 임정빈, 2015). 위계문화는 조직의 안정적 유지를 강조하며 공식적인 규칙과 방침을 통해 질서의 확립을 강조한다(정재민, 2009; 조성식·허문구, 2013). 발

전문화는 외부의 환경에 적용하기 위한 조직의 성장 및 변화를 강조하기 때문에 창의성과 도전성과 같은 가치에 초점을 둔다(임정빈, 2015; 김호정, 2002; Quinn, 1988). 합리문화는 조직의 성공적인 목표달성이 강조되어지고 생산성과 과업의 완수, 그리고 경쟁력에 많은 초점을 두고 있다(김호정, 2002; 정재민, 2009).

마지막으로 본 연구의 조절변수인 윤리적 리더십은 구성원들이 속한 NGO의 리더에 대한 인식이다. 본 연구에서 살펴보고자 윤리적 리더십은 시민의 자발적인 참여와 지지를 이끌어낼 뿐 아니라, 조직 내부 구성원들의 행동과 조직의 목표를 올바르게 연결시켜야 하는 중요한 의무와 역할로서 이해할 수 있다(안득기, 2006).

2. 변수의 조작화 및 측정

본 연구에서 사용된 변수들의 설문문항 구성과 정보는 <표 1>에 나타나 있다. 이들의 구성은 모두 국내·외 문헌검토를 통해 이루어졌으며, 리커트(Likert) 7점 척도를 활용하였다. 독립변수인 조직문화는 Quinn(1988)과 Quinn & Kimberly(1984)의 연구를 토대로 구성된 집단문화 5문항, 위계문화 3문항, 발전문화 4문항, 합리문화 5문항을 최종적으로 사용하였다. 조절변수인 윤리적 리더십은 Brown et al.(2005)의 연구를 토대로 구성된 4문항을, 종속변수인 책임성은 Romzek & Dubnick(1987)과 Johnston & Romzek(1999)의 연구를 토대로 구성된 내부적 책임성 5문항, 외부적 책임성 5문항을 최종적으로 사용하였다.

<표 1> 변수들의 설문문항 구성

변수명	구분	설문문항
조직 문화	집단문화	1 조직구성원들은 상호간에 우호적인 관계를 유지하려고 한다.
		2 조직구성원들은 상호간에 협조적인 근무 분위기를 중요시한다.
		3 조직구성원들의 결속과 사기양양은 조직의 중요한 성과지표가 된다.
		4 성과위주의 경쟁적인 관계보다 팀워크를 중시한다.
		5 조직구성원들 상호간에 접근은 용이하다.
	위계문화	1 상사와 부하직원간에 관계에서 서열의식이 강조된다.
		2 업무기획 및 수행 시 전임자의 문서나 수행요령을 많이 활용한다.
		3 엄격한 결재과정을 통해서 조직전체의 통제를 강조한다.
	발전문화	1 여건에 따라 업무처리 절차 및 규칙 등의 변경은 용이하다.
		2 자신의 스타일로 업무수행을 하더라도 질책 받지 않는다.
		3 신속한 업무처리를 위해 안정보다는 융통성이 더 강조된다.

		4	늘 새로운 것에 대한 도전을 강조한다.
	합리문화	1	조직의 모든 관리 및 행동은 목표달성 위주로 이루어진다.
		2	생산성과 효율성이 최선의 규범으로 작용한다.
		3	조직구성원의 평가는 실적위주로 이루어진다.
		4	개인의 욕구보다 과업의 달성을 우선시 한다.
		5	모든 업무는 수단-목표관계의 관점으로 수행된다.
	윤리적 리더십	1	나는 나의 조직의 리더를 존경한다.
		2	내 조직의 리더들은 높은 수준의 정직성 및 윤리의식을 가지고 있다.
		3	관리자들은 목표달성을 위한 조직의 진행사항을 검토하고 평가하는 편이다.
		4	나의 업무에서 발생하는 불만, 분쟁 또는 고충은 공정하게 해결된다.
책임성	내부적 책임성	1	직속상관의 지시 또는 명령에 따른 업무수행
		2	행정절차와 규율에 따른 업무수행
		3	조직 내부의 운영규칙 준수
		4	직업규범 및 공무원 윤리 준수
		5	행정서비스 질 향상을 위한 노력
	외부적 책임성	1	업무처리 시 일반법 및 관련 특별법 준수
		2	정보공개법 준수
		3	성과에 관한 시민들의 기대에 부응하려는 노력
		4	시민참여제도의 적극적인 활용
		5	이해당사자(언론·정부·정치인 등)와 좋은 관계 유지

3. 표본의 인구통계학적 특성

본 연구는 2013년 5월 한 달 동안 NGO에 종사하는 실무자들을 대상으로 실시한 설문조사 'NGO 성과평가제도 수용성 조사'의 데이터를 활용하였다. 설문조사는 정부나 공공기관에 의해 지원을 받거나 평가받는 NGO 구성원들만을 대상으로 하였으며, 국내 NGO를 대상으로 하는 성과평가 관련 교육 장소에 참여한 조직 구성원들에게 직접 수거하거나 해당 조직에 직접 방문하여 수거하였다. 분석을 위해 수집된 400부의 설문지 가운데 독립변수, 조절변수, 종속변수에 사용된 문항에서 결측값이 발견된 케이스는 모두 삭제하였고 유효한 케이스만 분석에 활용하였다. 본 연구의 실증분석을 위해 활용한 설문지는 모두 355부이며, 표본의 인구통계학적 특성은 <표 2>에 제시하였다. 성별부터 살펴보면 남성이 100명, 여성이 251명으로 나타났다. 연령은 20대가 73명, 30대가 118명, 40대가 93명, 50대가 51명, 60대 이상이 8명으로 나타났다. 최종학력은 고등학교(졸)이 13명, 전문대(졸)이 17명, 대학교(졸)이 181명, 대학원(재)이 31명, 대학원(졸)이 97명, 기타가 8명으로 나타났다. 근무기간은 1개월-3년이 151명, 3년-5

년이 72명, 5년-10년이 86명, 10년-15년이 31명, 15년 이상이 8명으로 나타났다. NGO의 유형은 서비스가 176명, 역량배양이 86명, 옹호(대변)가 92명으로 나타났다. 조직의 속성은 환경이 24명, 인권이 29명, 평화·통일이 17명, 여성이 71명, 권력 감시가 5명, 정치·경제가 6명, 교육·연구가 35명, 문화·체육이 12명, 복지가 60명, 청소년·아동이 55명, 소비자 권리가 4명, 도시·가정이 4명, 빈민이 3명, 외국인이 5명, 국제연대가 16명으로 나타났다. 이러한 특성들을 토대로 한국의 NGO에 종사하는 근로자들의 구성 비율이 비교적 조직의 속성별로 고루 분포되어 있음을 확인하였다.

〈표 2〉 표본의 인구통계학적 특성

구분	내용	빈도	구분	내용	빈도
성별	남성	100(28.2%)	NGO의 유형	서비스	176(49.6%)
	여성	251(70.7%)		역량배양	86(24.2%)
	무응답/결측	4(1.1%)		옹호(대변)	92(25.9%)
연령	20대	73(20.6%)	조직의 속성	무응답/결측	1(0.3%)
	30대	118(33.2%)		환경	24(6.8%)
	40대	93(26.2%)		인권	29(8.2%)
	50대	51(14.4%)		평화·통일	17(4.8%)
	60대 이상	8(2.3%)		여성	71(20.0%)
	무응답/결측	12(3.4%)		권력 감시	5(1.4%)
최종학력	고등학교(졸)	13(3.7%)		정치·경제	6(1.7%)
	전문대(졸)	17(4.8%)		교육·연구	35(9.9%)
	대학교(졸)	181(51.0%)		문화·체육	12(3.4%)
	대학원(재)	31(8.7%)		복지	60(16.9%)
	대학원(졸)	97(27.3%)		청소년·아동	55(15.5%)
	기타	8(2.3%)		소비자 권리	4(1.1%)
	무응답/결측	8(2.3%)		도시·가정	4(1.1%)
근무기간	1개월-3년	151(42.5%)		빈민	3(0.8%)
	3년-5년	72(20.3%)		외국인	5(1.4%)
	5년-10년	86(24.2%)		국제연대	16(4.5%)
	10년-15년	31(8.7%)	무응답/결측	9(2.5%)	
	15년 이상	8(2.3%)			
	무응답/결측	7(2.0%)	합계 : 355명		

IV. 실증분석

1. 타당도와 신뢰도 분석

본 연구는 측정도구의 타당도 및 신뢰도를 검증하기 위해서 탐색적 요인 분석(Exploratory Factor Analysis)과 신뢰도 분석(Reliability Analysis)을 실시하였다. 독립변수인 조직문화가 집단문화, 위계문화, 발전문화, 합리문화로 구분되어 연구에 적용되는 것에, 그리고 종속변수인 책임성이 내부적 책임성, 외부적 책임으로 구분되어 연구에 적용되는 것과 관련하여, 측정도구들이 얼마나 타당하고 신뢰할 수 있는 값을 지니고 있는지 확인하였다.

먼저, 조직문화 변수들에 대한 탐색적 요인 분석의 결과에서 고유값이 1.0 이상(1.833-3.997)이고 요인적재량이 모두 0.5 이상(0.687-0.893)인 것으로 확인되었다. 또한, 신뢰도 분석의 결과에서도 Cronbach's Alpha 값이 모두 0.6 이상(0.712-0.918)인 것으로 확인되었다. 이를 통해 집단문화, 위계문화, 발전문화, 합리문화 변수들에 대한 측정도구들이 충분히 타당하고 신뢰할 수 있는 값을 지니고 있음을 확인하였다. 구체적인 수치는 <표 3>에 제시하였다.

<표 3> 조직문화 변수의 타당도 및 신뢰도 검증

변수명		요인 적재량				Cronbach's Alpha
		1	2	3	4	
조직문화	집단문화	.893	.086	.206	.012	.918
		.891	.101	.208	.051	
		.811	.153	.114	.070	
		.807	.041	.326	-.030	
		.771	-.006	.245	.080	
	합리문화	-.052	.854	.082	.147	.875
		.089	.806	.242	.105	
		.115	.754	-.102	.166	
		.163	.754	.220	.145	
		.081	.743	.004	.333	
	발전문화	.207	-.093	.813	-.004	.834
		.228	.229	.792	.010	
		.378	.021	.722	-.018	

		.269	.363	.687	-.128	
	위계문화	.019	.337	-.205	.766	.712
		-.168	.404	-.103	.716	
		.329	.127	.205	.715	
고유값		3.997	3.595	2.766	1.833	
개별분산		23.511	21.145	16.270	10.780	-
누적분산		23.511	44.656	60.926	71.707	

두 번째로, 책임성 변수들에 대한 탐색적 요인 분석의 결과에서 고유값이 1.0 이상(3.355-3.404)이고 요인적재량이 모두 0.5 이상(0.584-0.868)인 것으로 확인되었다. 또한, 신뢰도 분석의 결과에서도 Cronbach's Alpha 값이 모두 0.6 이상(0.856-0.867)인 것으로 확인되었다. 이를 통해 내부적 책임성, 외부적 책임성 변수들에 대한 측정도구들이 충분히 타당하고 신뢰할 수 있는 값을 지니고 있음을 확인하였다. 구체적인 수치는 <표 4>에 제시하였다.

<표 4> 책임성 변수의 타당도 및 신뢰도 검증

변수명		요인 적재량		Cronbach's Alpha
		1	2	
책임성	내부적 책임성	.868	.168	.867
		.804	.336	
		.790	.044	
		.743	.356	
		.584	.513	
	외부적 책임성	.160	.846	.856
		.248	.824	
		.300	.768	
		.108	.704	
		.544	.585	
고유값	3.404	3.355		
개별분산	34.039	33.555	-	
누적분산	34.039	67.593		

2. 상관관계 분석

본격적인 가설의 검증에 앞서, 본 연구는 변수들 간에 서로 얼마나 관련성을 가지고

있는지 확인하고자 피어슨 상관관계 분석(Pearson's Correlation Analysis)을 활용하였다. 먼저, 통제변수 중에서는 상호작용적 요인인 개인 직무 적합성과 개인 조직 적합성이 내부적 책임성과 외부적 책임성과 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 독립변수 중에서는 관리의 초점이 내부지향적인 집단문화와 위계문화는 내부적 책임성과 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났고 관리의 초점이 외부지향적인 발전문화와 합리문화는 외부적 책임성과 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 조절변수인 윤리적 리더십도 내부적 책임성과 외부적 책임성과 모두 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 분석의 결과는 <표 5>와 같다.

〈표 5〉 상관관계 분석

구분	최종 학력	근무 기간	개인 직무 적합성	개인 조직 적합성	집단 문화	위계 문화	발전 문화	합리 문화	윤리적 리더십
내부적 책임성	-.027	.000	.458**	.355**	.417**	.313**	-	-	.338**
외부적 책임성	.072	.049	.522**	.451**	-	-	.303**	.334**	.419**

* : $p < .05$, ** : $p < .01$

3. 위계적 회귀 분석

본 연구는 NGO의 문화유형에 따라 구성원들의 책임성이 어떻게 달라지는가를 분석하고자 하였다. 또한, 윤리적 리더십에 따라 이 영향력이 어떻게 달라지는가를 살펴보고자 하였다. NGO 구성원들의 내부적 책임성을 결정하는 중요 요인으로서 조직문화를 집단문화와 위계문화로 유형화하였고, 외부적 책임성을 결정하는 중요 요인으로서 조직문화를 발전문화와 합리문화로 유형화하였다. 정교한 분석결과 및 조절효과 확인을 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 조절효과 검정방법은 Baron & Kenny(1986)가 제시한 방법을 토대로 하여 Sharma et al.(1981)의 방법을 추가하여 진행하였다. 따라서 분석의 1단계에서는 통제변수인 최종학력, 근무기간, 개인 직무 적합성, 개인 조직 적합성을 선행변수로 설정하였고, 2단계에서는 독립변수인 집단문화, 위계문화, 발전문화, 합리문화와 조절변수인 윤리적 리더십을 선행변수로 설정하였다. 마지막 3단계에서는 독립변수와 조절변수의 상호작용항 변수인 조직문화×윤리적 리더십을 선행변수로 설정하였다.

내부적 책임성을 종속변수로 설정한 위계적 회귀 분석의 분석 결과는 <표 6>과 같

다. 분석결과를 종합해보면, 통제변수에서는 개인 직무 적합성이 내부적 책임성에 유의미한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 독립변수에서도 집단문화와 위계문화 모두 내부적 책임성에 유의미한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조절변수인 윤리적 리더십도 내부적 책임성에 유의미한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 집단문화의 영향력을 조절하는 것으로 확인되었다.

〈표 6〉 내부적 책임성에 대한 위계적 회귀 분석

종속변수: 내부적 책임성						
구분	Model 1		Model 2		Model 3	
	Standardized Coefficient β (t-statistics)		Standardized Coefficient β (t-statistics)		Standardized Coefficient β (t-statistics)	
Step 1						
최종학력	-.001	(-.027)	.006	(.123)	-.005	(-.104)
근무기간	-.087*	(-1.657)	-.062	(-1.220)	-.062	(-1.232)
개인 직무 적합성	.416***	(5.880)	.294***	(4.067)	.306***	(4.277)
개인 조직 적합성	.060	(.834)	-.039	(-.476)	-.037	(-.453)
Step 2						
집단문화(a)			.126*	(1.703)	.219***	(2.787)
위계문화(b)			.256***	(5.355)	.250***	(5.292)
윤리적 리더십(EL)			.118*	(1.864)	.125*	(1.967)
Step 3						
(a) × (EL)					.177***	(2.958)
(b) × (EL)					.035	(.716)
F	21.523***		18.671***		16.120***	
R Square	.206		.285		.308	

* : $p < .10$, ** : $p < .05$, *** : $p < .01$

외부적 책임성을 종속변수로 설정한 위계적 회귀 분석의 분석 결과는 〈표 7〉과 같다. 분석결과를 종합해보면, 통제변수에서는 최종학력과 개인 직무 적합성이 외부적 책임성에 유의미한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 독립변수에서도 합리문화가 외부적 책임성에 유의미한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조절변수인 윤리적 리더십도 외부적 책임성에 유의미한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 발전문화의 영향력을 조절하는 것으로 확인되었다.

〈표 7〉 외부적 책임성에 대한 위계적 회귀 분석

종속변수: 외부적 책임성						
구분	Model 1		Model 2		Model 3	
	Standardized Coefficient β (t-statistics)		Standardized Coefficient β (t-statistics)		Standardized Coefficient β (t-statistics)	
Step 1						
최종학력	.094*	(1.962)	.090*	(1.929)	.090*	(1.922)
근무기간	-.083*	(-1.692)	-.065	(-1.364)	-.070	(-1.463)
개인 직무 적합성	.425***	(6.394)	.348***	(5.226)	.366***	(5.476)
개인 조직 적합성	.162**	(2.392)	.102	(1.353)	.096	(1.261)
Step 2						
발전문화(a)			-.073	(-1.263)	-.067	(-1.155)
합리문화(b)			.183***	(3.821)	.174***	(3.662)
윤리적 리더십(EL)			.185***	(2.986)	.235***	(3.631)
Step 3						
(a) × (EL)					.092*	(1.653)
(b) × (EL)					.071	(1.474)
F	35.514***		25.038***		20.600***	
R Square	.300		.348		.363	

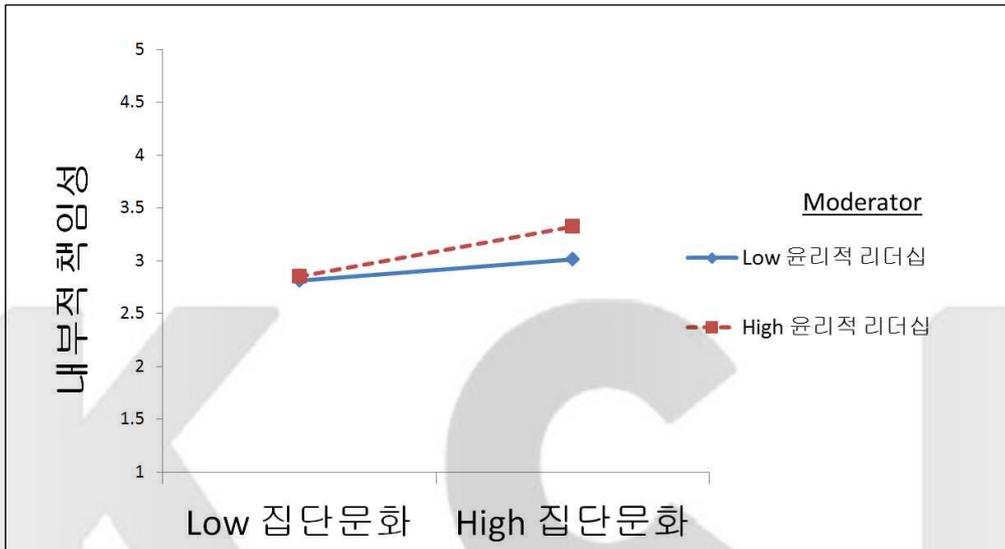
* : $p < .10$, ** : $p < .05$, *** : $p < .01$

5. 윤리적 리더십의 조절효과 분석

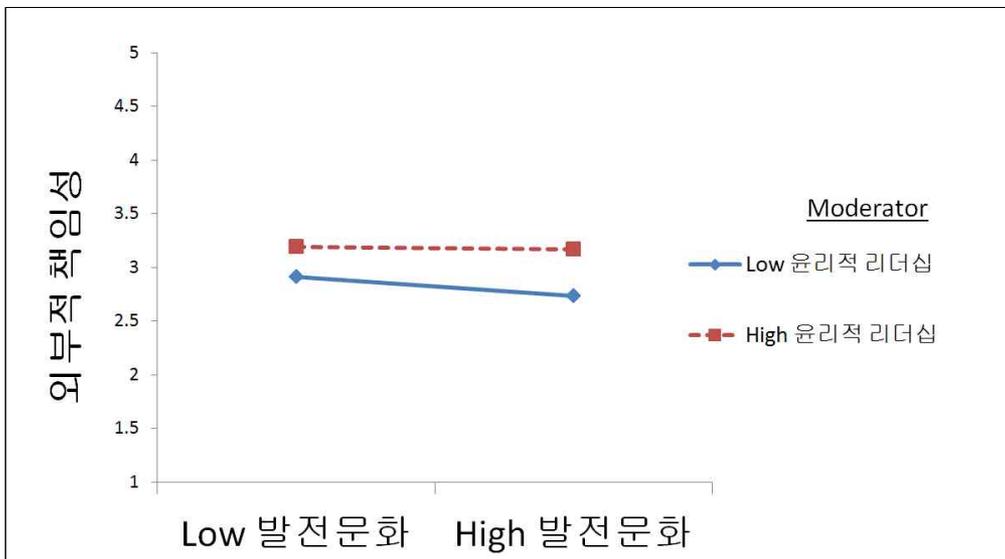
위계적 회귀 분석에서 집단문화×윤리적 리더십이 내부적 책임성에, 그리고 발전문화×윤리적 리더십이 외부적 책임성에 미치는 영향력이 통계적으로 유의미한 결과를 보여주었다. 또한, Baron & Kenny(1986)가 제시한대로 위계적 회귀 분석의 3단계 인과관계에서 결정계수(R Square)의 증가가 통계적으로 유의미함을 통해 조절효과가 있음을 확인하였다. 먼저, 내부적 책임성을 종속변수로 둔 윤리적 리더십의 조절효과를 그래프로 확인하여 나타낸 것이 〈그림 2〉이다. 집단문화가 높을수록 내부적 책임성이 강해지는 상황에서 윤리적 리더십이 강하게 작용될 때(빨간색 그래프) 독립변수와 종속변수의 관계가 더욱 강하게 나타나는 것을 확인할 수 있다. 따라서 윤리적 리더십은 내부적 책임성에 대한 집단문화의 긍정적 영향력을 강화시키는 것으로 이해할 수 있다. 다음으로, 외부적 책임성을 종속변수로 둔 윤리적 리더십의 조절효과를 그래프로 확인하여 나타낸 것이 〈그림 3〉이다. 발전문화가 높을수록 외부적 책임성이 약해지는

상황에서 윤리적 리더십이 강하게 작용될 때(빨간색 그래프) 독립변수와 종속변수의 관계가 더욱 약하게 나타나는 것을 확인할 수 있다. 따라서 윤리적 리더십은 외부적 책임성에 대한 발전문화의 부정적 영향력을 약화시키는 것으로 이해할 수 있다.

<그림 2> 집단문화 영향력에 대한 윤리적 리더십의 조절효과 그래프



<그림 3> 발전문화 영향력에 대한 윤리적 리더십의 조절효과 그래프



V. 결론

한국을 포함하여 전 세계적으로 직면하고 있는 사회적·정치적·경제적 문제들의 복잡성을 감안하면, NGO의 역할은 앞으로 더욱 중요해질 것이며, 정부·시장·시민사회 간의 긴밀한 협력이 어느 때보다 절실했을 것이다(강미희, 2012). 또한, 효율적 이타주의 패러다임의 확산은 향후 NGO 내·외부 책임성과 효율성에 관한 근본적인 방식과 방향을 보다 합리적으로 조율해 줄 것으로 보여진다. 본 연구는 한국 NGO의 조직문화가 구성원들의 내부적 책임성과 외부적 책임성에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 조직의 윤리적 리더십에 따라 그 영향력이 어떻게 달라지는지 분석하였다. 실제 한국 NGO 구성원들이 인식하는 조직문화, 책임성, 그리고 윤리적 리더십을 살펴보고 이들 간의 관계를 살펴보기 위해, 타당도 및 신뢰도 분석, 상관관계 분석, 위계적 회귀 분석, 조절효과 분석을 실시하였다. 분석결과를 토대로 가설검증의 결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 내부적 책임성에 대한 조직문화의 영향력 검증을 통해 가설1(NGO 구성원들에게 집단문화가 강조될수록, 그들의 내부적 책임성은 높아질 것이다.)과 가설2(NGO 구성원들에게 위계문화가 강조될수록, 그들의 내부적 책임성은 높아질 것이다.)가 채택되었다. 둘째, 외부적 책임성에 대한 조직문화의 영향력 검증을 통해 가설3(NGO 구성원들에게 발전문화가 강조될수록, 그들의 외부적 책임성은 높아질 것이다.)이 기각되었으며, 가설4(NGO 구성원들에게 합리문화가 강조될수록, 그들의 외부적 책임성은 높아질 것이다.)가 채택되었다. 셋째, 조직문화와 책임성 사이의 조절효과 검증을 통해 가설5(NGO의 윤리적 리더십은 내부적 책임성에 대한 집단문화와 위계문화의 영향력을 긍정적으로 조절할 것이다.)와 가설6(NGO의 윤리적 리더십은 외부적 책임성에 대한 발전문화와 합리문화의 영향력을 긍정적으로 조절할 것이다.)이 부분적으로 채택되었다. 이러한 본 연구의 주요결과들을 바탕으로 한 정책적 연구함의와 한계점들을 아래와 같이 제시하고자 한다.

1. 정책적 연구함의

첫째, 통제변수 가운데 인구통계학적 요인인 최종학력이 외부적 책임성에, 상호작용적 요인인 개인 직무 적합성이 내부적 책임성과 외부적 책임성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 교육수준이 높은 사람일수록, 법적인 의무와 계약적 관계, 그리

고 조직 외부의 이해관계자들에 더욱 민감한 것으로 이해할 수 있다. 사회적으로나 경제적으로 지위가 높은 고학력자들은 상대적으로 저학력자들에 비하여 조직 외부의 법적·정치적 요소들로부터 강한 기대를 요구받기 때문이다. 또한, 조직 구성원이 맡은 직무가 개인에게 잘 부합할수록, 조직 내부의 윤리와 규범뿐만 아니라 조직 외부의 통제와 감시에도 모두 민감한 것으로 이해할 수 있다. 그만큼 NGO에서 개인과 직무의 내용 및 수준이 얼마나 적합한지가 구성원들의 책임태도를 결정하는 중요한 요인임을 알 수 있다. NGO 구성원들의 높은 책임성 제고를 위해서는 구성원들의 직무 수준이 적절하고 해당 직무가 개인에게 잘 부합하는지 확인하여 필요하다면 조정해주는 것이 필요할 것이다. 특히, 대부분 소규모의 조직으로 운영되고 있는 한국 NGO들의 현실을 고려하면 직무나 전문성에 따른 적합한 인력배치가 상당히 어렵기 때문에 관리적 차원의 운영전략과 체계적인 인력개발이 무엇보다 강조된다. 이와 같은 조직의 효율적 관리가 가능하도록 하기 위해서는 직무분석과 직무평가에 따른 인력활용이 요구되어지며, 직무에 대한 NGO 구성원들의 자발적 동기를 긍정적으로 유지 및 향상시키기 위한 노력도 함께 뒷받침되어야 할 것이다.

둘째, 독립변수 가운데 내부지향적 조직문화인 집단문화와 위계문화가 내부적 책임성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구성원에 대한 배려와 지원적 행위가 나타나고 인간관계가 중요시되는 조직일수록, 그리고 공식적인 규칙과 방침을 통해 질서의 확립이 강조되는 조직일수록, 구성원들의 내부적 책임성이 강해지는 것으로 이해할 수 있다. Friedrich(1940)가 조직 내부의 윤리와 규범을 강조했듯이, 이러한 조직문화에 익숙한 구성원들은 조직에서 상위의 권위에 대해 응답, 조직 내부의 규율 준수, 직무와 관련된 전문적 지식 및 기술 향상에 힘쓰게 된다. 따라서 NGO 구성원들의 자발적인 규범 준수 및 역량 개발을 위한 노력이 가능하기 위해서는 조직 내 적절한 협력 업무 유도과 관계향상을 위한 지원이 필수적이라 할 수 있겠다. 한국의 NGO에서 규칙과 통제가 강요되는 수직적 문화가 강하게 나타나고 있음을 고려하면(김은미·황주원, 2014; 김태룡 외, 2013), 이를 통해서 개인의 직무 수준 향상과 경력 개발이 활발하게 이루어질 수 있도록 조직 차원의 평가 및 보상 관련 내규를 명시하는 것이 도움이 될 것으로 보인다. 한편으로는, 양적·질적으로 과도하게 성장하여 나타나는 NGO의 관료화 문제가 구성원들 간의 불신이나 소외 현상으로 번지지 않도록 구성원들을 위한 지원적이고 관계적인 의사소통 방식을 도모해야 할 것이다.

셋째, 독립변수 가운데 외부지향적 조직문화인 합리문화가 외부적 책임성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직의 성공적인 목표달성이 강조되어지고 생산성

과 과업의 완수, 그리고 경쟁력에 많은 초점을 두는 조직일수록, 구성원들의 외부적 책임성이 강해지는 것으로 이해할 수 있다. Finer(1941)가 조직 외부의 통제와 감시를 강조했듯이, 이러한 조직문화에 익숙한 구성원들은 법적인 의무와 계약적 관계 준수, 관련된 외부의 이해관계자들에 대한 반응에 애쓰게 된다. 반면, 발전문화는 외부적 책임성에 유의미한 영향을 미치지 않는다고 나타났는데, 이는 창의성과 도전성이 강조되는 조직에서는 외부의 통제와 감시에 대한 반응이 약해질 수 있기 때문인 것으로 볼 수 있다. 특히, 사회적 목적 추구가 강조되는 NGO의 조직 특성상 법적·정치적 책임성은 조직의 합리적 목적 추구하고 과업달성을 위한 문화와 밀접할 수 있지만, 업무의 신속성이나 조직의 성장의 위한 문화와는 거리가 있을 수 있다. 따라서 NGO 구성원들이 적극적으로 외부의 감시에 대응하고 능동적으로 시민의 기대에 부응할 수 있는 태도를 지니게 하기 위해서는 생산성과 효율성에 기반을 둔 합리적인 성과관리의 적용이 크게 도움이 될 것으로 보인다. 또한, 창의성과 도전성이 강조되는 NGO의 기업가적 조직관리 역량을 확보하기 위해서는 재정관리와 조직운영에 있어서 보다 많은 자율성이 보장될 수 있도록 정부차원의 지원과 관심이 여전히 절실하다고 볼 수 있다. 정부나 대기업이 재정적 지원을 제공한다 할지라도 해당 정부나 기업을 있는 그대로 감시할 수 있는 NGO가 될 수 있도록 합리적인 평가기제가 필요하다. 또한 이를 효과적으로 달성하기 위해서는 세제상의 지원과 같은 보다 간접적인 지원의 형태가 더욱 확대되어야 할 것이다(김태룡 외, 2013)

넷째, 윤리적 리더십은 내부적 책임성에 대한 집단문화의 긍정적인 영향력을 강화시키고, 외부적 책임성에 대한 발전문화의 부정적 영향력을 약화시키는 것으로 나타났다. 물론, 외부적 책임성에 대한 발전문화의 영향력이 유의미하지 않은 것으로 나타났으나, 윤리적 리더십의 조절효과가 유의미한 것으로 나타났기 때문에 자칫 책임성을 떨어뜨릴 수 있는 조직문화와의 영향관계에서 리더의 윤리성이 이러한 부정적 영향력을 약화시킬 수 있는 가능성도 충분히 고려할 수 있다. 하지만 무엇보다도 실증분석의 결과를 통해서 NGO의 리더들이 높은 윤리의식을 강조하고 있거나 구성원들을 공정하게 대우할수록, 집단문화에 의한 조직 구성원들의 책임성 제고가 더 적극적으로 이루어짐을 확실히 알 수 있다. 즉, 조직 내부의 강한 응집력과 질서 확립으로 인해 향상되어지는 구성원들의 내부적 책임성은 리더의 윤리성, 윤리의식, 공정성이 더해질 때 더욱 효과적이라 볼 수 있다. 조직 구성원들로 하여금 조직 내부의 윤리와 규범의 준수가 잘 이루어지도록 하기 위해서는 상사나 리더의 역할이 무엇보다 중요하다. 따라서 NGO 관리자들과 리더십 및 윤리성 강화를 위한 조직차원의 강력한 제도와 규제가 뒷

받침되어야 할 것이다. 아울러, NGO의 리더나 간부들이 특정 정당, 정파, 기업을 지지하고 이들과 연계하여 권력과 유착하게 되는 현상이 구성원들의 책임의식을 떨어뜨리는 원인이 되므로 이를 보다 적극적으로 제도적으로 감시할 필요성이 있다.

2. 연구의 의의와 한계

본 연구는 기존 연구들과 같은 조직문화와 책임성 사이의 단순 인과관계 분석을 넘어서, 경쟁가치모형에 의해 체계적으로 분류된 4가지 조직문화의 유형 특성에 따라 서로 다르게 강조되어지는 2가지 책임성과의 인과관계를 살펴보았다는 점에서 의의를 찾을 수 있다. 또한, 각 유형의 조직문화에 의해서 내부적 책임성과 외부적 책임성이 제고되어지는데, 윤리적 리더십의 수준이 높은 경우에 이러한 영향력이 더 효과적임을 확인하였다는 점에서 또 다른 의의를 발견할 수 있다. 본 연구는 앞선 함의들이 NGO 조직문화의 개선뿐만 아니라 인적자원의 유지·활용·개발에 관한 관리활동을 체계적으로 갖추기 위한 향후 이론적·실무적 근거자료로서 중요한 역할을 해줄 것으로 기대한다.

이와 같은 다양한 함의들을 도출했음에도 불구하고, 본 연구는 다음과 같은 한계가 있다. 첫째, 국내의 다양한 유형의 NGO들을 대표하기엔 표본의 수가 극히 제한적이라는 것이다. 둘째, 책임성의 유형을 공공조직 기준에 따른 내부적 책임성과 외부적 책임성으로 구분하였지만 국내 NGO의 특성에 따른 책임성 유형화가 적용되지 못했다. 셋째, 2차 자료의 한계로 인해 기존 NGO의 인사·조직 연구들의 범주 안에서 크게 벗어나지 못하였다. 넷째, NGO의 목적이나 서비스 분야에 따라 다르게 나타날 수 있는 구성원들의 태도를 고려하지 못하였다. 마지막으로, 본 연구는 2013년도에 실시한 설문조사 결과를 활용하였기에 오늘날의 현실을 반영하기에 상당한 시간적 간격이 존재하며, 연령, 최종학력, 근무기간 등에 있어서는 균형적인 표본을 확보하지 못하였다. 우리는 향후 이러한 한계들을 적극적으로 극복하여 한국의 많은 NGO들이 조직의 효과적인 역할 수행을 원활하게 이끌어 나갈 수 있도록 노력해야 할 것이다.

▣ 참고문헌

강미희. (2012). NGO로 보는 한국 시민사회의 발달. *한국사회혁신학회보*, 3(1), 77-95.

- 강상욱. (2002). NGO의 성장과 인적자원의 특성에 관한 연구. *한국행정연구*, 11(3), 3-31.
- 강승완. (2013). 윤리적 리더십과 기업의 사회적 책임에 대한 종업원 태도 간의 관계: 상사 성과의 조절효과. *한국콘텐츠학회논문지*, 13(12), 447-454.
- 강영숙·조정아. (2008). 비영리조직의 성장단계별 핵심 조직관리요소에 관한 탐색적 연구: 서울시 사회복지법인을 중심으로. *서울도시연구*, 9(1), 107-130.
- 고재학. (2009). 거버넌스 사회에서 한국 정부와 NGO의 관계 및 역할 재정립. *한국정책연구*, 9(1), 37-61.
- 구정대·최영준. (2015). 호텔기업의 윤리적 리더십과 인적자원유연성 및 경영성과간의 관계. *관광산업연구*, 9(2), 42-60.
- 김대건·허성욱. (2015). 조직문화 격차가 조직효과성에 미치는 영향: 직무만족·조직몰입의 매개효과. *한국공공관리학보*, 29(3), 1-28.
- 김민영·박성민. (2013). 성과평가제도 수용성의 선행 및 결과요인에 관한 연구: 한국 NGO를 중심으로. *정책분석평가학회보*, 23(4), 87-125.
- 김민영·민경률·박성민. (2015). 한국 NGO의 조직문화의 유형과 개인-조직 적합성, 조직 효과성 간의 구조적 관계 연구. *한국인사행정학회보*, 14(2), 21-50.
- 김민호. (2015). 단체장 리더십과 지방정부 조직문화가 지방공무원의 책임성에 미치는 영향: 서울시 자치구를 중심으로. *국정관리연구*, 10(3), 193-219.
- 김영래. (1998). 비정부조직의 정치참여에 관한 비교연구. *공공정책연구*, 4, 145-168.
- 김영미·조상미. (2011). 사회복지조직의 조직문화 연구경향 분석: 영리·행정조직과의 비교를 중심으로. *한국사회복지행정학*, 13(2), 55-90.
- 김왕선·손승연·정원호. (2015). 윤리적 리더십이 조직시민행동과 일탈행동에 미치는 영향: 리더 만족의 매개역할 및 정치적 기술의 조절효과. *인적자원관리연구*, 22(1), 121-145.
- 김은미·황주원. (2014). 비영리조직의 소통문화와 ICT의 활용. *한국언론학보*, 58(2), 7-36.
- 김제선. (2004). 반부패 대안으로서 NGO: 한국의 사례를 중심으로. *사회연구*, 5(1), 245-275.
- 김종선·황성원. (2012). 해양경찰의 조직문화 진단과 분석: 경쟁가치모형을 적용하여. *경찰학논총*, 7(2), 493-520.
- 김태룡·권해수·정정화·안희정. (2013). *현대 사회와 NGO*. 대영문화사
- 김호정. (2002). 한국행정문화연구와 경쟁가치모형. *한국정책학회보*, 11(3), 219-238.
- 노연희. (2007). 비영리 사회복지조직에서의 책임성은 무엇을 의미하는가?: 책임성의 주체, 대상 및 확보방안을 중심으로. *사회복지연구*, 33, 35-64.
- 류정란·조영복·주규하. (2012). 윤리적 리더십이 구성원의 혁신행동과 이직의도에 미치는 영향. *인적자원관리연구*, 19(1), 97-112.
- 민연경·김은아·변윤정. (2016). 노인장기요양기관 종사자가 인식하는 시설장의 윤리적 리더십이 조직투명성에 미치는 영향: 윤리경영의 매개효과를 중심으로. *한국케어매니지먼트*

- 연구, (18), 97-126.
- 박선경. (2005). 성과결정요인에 대한 NGO관리자와 실무자들의 인식에 관한 연구: 한국의 법·정치·행정 NGO를 중심으로. *정책분석평가학회보*, 15(1), 145-175.
- 박원순. (2004). 비영리단체의 재정 투명성: 아름다운 재단의 사례를 중심으로. *한국비영리연구*, 3(1), 173-193.
- 박재춘·복경수·김주섭. (2016). 차상위 리더의 윤리적 리더십이 구성원의 선제적 행동(주도적 행동·도움행동)에 미치는 영향: 팀장의 변혁적 리더십의 매개효과를 중심으로. *한국콘텐츠학회논문지*, 16(10), 730-744.
- 박치성·조성한. (2011). 비영리 공동모금재단 책임성에 관한 시론적 연구: 공동모금재단 책임성 모형개발과 공동모금화/대한적십자사 사례비교를 중심으로. *현대사회와 행정*, 21(3), 169-199.
- 박혜원·문형구. (2009). 비영리 조직의 사회적 자본. *한국비영리연구*, 3(3), 169-194.
- 성지영·박원우·윤석화. (2008). 개인-환경(조직, 상사, 동료) 적합성이 조직시민행동 및 개인성과에 미치는 영향과 공정성의 매개효과 검증. *인사·조직 연구*, 16(2), 1-62.
- 송석휘. (2009). 성과측정이 공공부문 종사자의 책임성에 미치는 영향분석. *한국인사행정학회보*, 8(3), 1-26.
- 신용일·정우진. (2009). 조직효과성 향상 결정요인으로서의 조직문화변화에 관한 연구: 법무부 적용사례를 중심으로. *한국인사행정학회보*, 8(2), 27-57.
- 안득기. (2006). NGO의 리더십과 민주성에 대한 경험적 분석: 강원지역의 NGO를 중심으로. *비교민주주의연구*, 2(2), 89-112.
- 엄석진. (2009). 행정의 책임성: 행정이론간 충돌과 논쟁. *한국행정학보*, 43(4), 19-45.
- 오현규·문상호·박성민. (2014). 한국 공공기관 내 대인신뢰와 조직신뢰의 영향력에 관한 연구: 조직 내 책임성의 매개효과를 중심으로. *한국인사행정학회보*, 13(2), 377-406.
- 이용희·김혜경. (2015). 윤리적 리더십이 종업원의 행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트와 심리적 소유감의 매개역할을 중심으로. *한국산업경영학회*, 30(2), 259-282.
- 이춘우. (2014). 한국기업의 조직문화: 조직문화적 역량 관점과 공유가치DNA구조 관점에서의 한국 대기업의 성장동력 탐색. *인사조직연구*, 22(1), 39-93.
- 이현주. (2016). 공공도서관 상급자의 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향. *한국도서관·정보학회지*, 47(1), 71-97.
- 이환범·김태영·이수창. (2005). 행정채무성에 대한 조직문화 유형별 영향요인 분석. *행정논총*, 43(3), 29-52.
- 이희태. (2007). NGO의 인력관리체계 분석. *지방정부연구*, 12(1), 283-302.
- 임정빈. (2015). 지방공기업의 조직문화와 조직성과 관계 연구: 경기도 지방공기업을 중심으로. *한국인사행정학회보*, 14(4), 177-203.

- 정재민. (2009). 경쟁가치모형에 따른 신문산업의 조직문화 연구. 편집국과 비편집국 종사자의 인식차이. *한국언론학보*, 53(4), 72-92.
- 정희근·심덕섭·김민정. (2013). 상사의 윤리적 리더십이 부하의 직무성과 및 조직몰입, 조직시민 행동에 미치는 영향: 조직기반 자긍심의 매개효과와 조직의 윤리적 가치의 조절효과를 중심으로. *대한경영학회지*, 26(4), 801-827.
- 조성식·허문구. (2013). 양면성 조직의 리더십과 조직문화: 경쟁가치모형을 기반으로. *인적자원 관리연구*, 20(1), 15-38.
- 조태준·윤수재·이도석. (2013). 인적자원관리기법과 조직문화의 상호작용이 조직성과에 미치는 영향: 서울특별시 공무원의 인식을 중심으로. *한국인사행정학회보*, 12(2), 191-225.
- 채진원. (2016). 한국 시민단체의 기원과 전개 그리고 과제. *인문사회* 21, 7(6), 1089-1111.
- 한상일. (2010). 한국 공공기관의 민주적 책임성과 지배구조. *한국조직학회보*, 7(1), 65-90.
- 한상일. (2013). 한국 공공부문의 다양화와 새로운 책임성 개념의 모색. *한국조직학회보*, 10(2), 123-151.
- 한승주. (2013). 공무원의 주관적 책임성: 지방자치단체 중하위직 공무원의 경험을 통한 탐색. *한국행정학보*, 47(1), 25-45.
- 한인규. (2012). *조직문화 유형 및 강도가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향*. 광운대학교 박사 학위 논문.
- 한종희·서승현. (2013). 공공 조직문화유형에 따른 감성적 지성과 직무만족 간의 영향 분석: 고용노동부 공무원 사례를 중심으로. *한국인사행정학회보*, 12(2), 31-53.
- 홍선아·정정희. (2016). 영유아교사가 지각한 조직문화가 교직윤리의식에 미치는 영향: 인권감수성의 조절효과. *어린이문학교육연구*, 1(1), 477-496.
- 황종규·노인만. (2007). 한국행정학계의 NGO개념 인식에 관한 연구. 학회지 게재 논문 내용분석을 중심으로. *한국행정논집*, 19(3), 773-802.
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 573-582.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory*.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social

- psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bovens, M. (2007). Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. *European Law Journal*, 13(4), 447-468.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. NY: Addison-Wesley.
- Cendon, A. B. (2000). Accountability and public administration: concepts, dimensions, developments. *Openness and transparency in governance: Challenges and opportunities*, 22-61.
- Chang, S., & Lin, C. S. (2007). Exploring organizational culture for information security management. *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 438-458.
- Choi, J. N. (2002). External activities and team effectiveness Review and theoretical development. *Small Group Research*, 33(2), 181-208.
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.
- Douglas, P. C., Davidson, R. A., & Schwartz, B. N. (2001). The effect of organizational culture and ethical orientation on accountants' ethical judgments. *Journal of Business Ethics*, 34(2), 101-121.
- Dubnick, M. (2005). Accountability and the promise of performance: In search of the mechanisms. *Public Performance & Management Review*, 28(3), 376-417.
- Finer, H. (1941). Administrative responsibility in democratic government. *Public administration review*, 1(4), 335-350.
- Friedrich, C. J. (1940). Public Policy and the Nature of Administrative Responsibility. In C. J. Friedrich (ed). *Public Policy*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hartmann, J., & Khademian, A. M. (2010). Culture change refined and revitalized: The road show and guides for pragmatic action. *Public Administration Review*, 70(6), 845-856.
- Johnston, J. M., & Romzek, B. S. (1999). Contracting and accountability in state Medicaid reform: Rhetoric, theories, and reality. *Public Administration Review*, 383-399.

- Kearns, K. P. (1998). Institutional accountability in higher education: A strategic approach. *Public Productivity & Management Review*, 22(2), 140-156.
- Kettner, P. M. (2002). *Achieving excellence in the management of human service organizations*. Pearson College Division.
- Kristof B., A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A Meta-Analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1): 79-122.
- Loi, R., Lam, L. W., & Chan, K. W. (2012). Coping with job insecurity: The role of procedural justice, ethical leadership and power distance orientation. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 361-372.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of management development*, 23(4), 321-338.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of business & industrial marketing*, 18(3), 219-236.
- Lupson, J. & Prtington, D. (2011). Individual Civil Servants' Conceptions of Accountability: A Preliminary Study. *Public Management Review*, 13(7), 895-918.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.
- Philipp, B. L., & Lopez, P. D. J. (2013). The moderating role of ethical leadership: Investigating relationships among employee psychological contracts, commitment, and citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1-12.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice. In J. R. Kimberly, & R. E. Quinn (Eds.), *Managing organizational transitions*. McGraw-Hill.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A

- competing values perspective. *Organizational culture*, 315-334.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.
- Romzek, B. S., & Dubnick, M. J. (1987). Accountability in the public sector: Lessons from the Challenger tragedy. *Public administration review*, 227-238.
- Sharma, S., Durand, R. M., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and analysis of moderator variables. *Journal of marketing research*, 18(3), 291-300.
- Sinclair, A. (1995). The chameleon of accountability: Forms and discourses. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2), 219-237.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human relations*, 56(1), 5-37.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of applied psychology*, 94(5), 1275-1286.
- Wiener, Y. (1988). Forms of value systems: Focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of management Review*, 13(4), 534-545.
- Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26.
- 국민일보. (2016). 공무원 '공치가치'에 애국심 부활... 국가공무원법 개정안 국무회의 통과.



오현규: 성균관대학교 국정전문대학원 석·박사통합과정을 수료하였으며, 주요 관심분야는 전략적 인적자원관리, 일과 삶 균형 정책, 행정관리 등이다. 최근 논문으로는 “사회교환이론을 통한 공공기관 상사신뢰의 영향력 탐색: 개인-조직 적합성 및 조직몰입과의 관계를 중심으로(2016)”, “여성 근로자의 일-가정 갈등과 조직 효과성에 관한 연구: 남편의 물리적·행태적·인지적 지원 요소들을 중심으로(2016)”, “한국 여성 근로자의 성차별 인식에 관한 연구(2016)” 등이 있다(hyungyu516@skku.edu).

박성민: The University of Georgia에서 행정학 박사학위를 취득하고, 미국 네바다 주립대(University of Nevada, Las Vegas) 그린스펀 행정대학원에서 조교수로 재직 후 현재 성균관대 행정학과/국정전문대학원에서 부교수, BK21PLUS 사업단 사업단장, 공공인재개발연구센터 센터장으로 재직 중이다. 관심 분야는 인적자원관리 및 인적자원개발, 인사개혁, 행정관리, 리더십 등이며, 최근의 주요 연구업적으로는 “Is the Creative Tendency Affected by Organizational Leadership and Employee Empowerment? An Empirical Analysis of US Federal Employees(2016)”, “Do Monetary Rewards Bring Happiness? Comparing the Impacts of Pay-for-performance in the Public and Private Sectors(2016)”, “Antecedents and Outcomes of Non-profit Public Service Motivation in Korean NPOs(2016)” 등이 있다. 또한 최근 저서로는 “인사혁신론: 이론과 실제(2017)”, “Human Resource Management for Public Organizations: An Essential Guide(2015)”, “조직과 인간관계(2015)” 등이 있다(sm28386@skku.edu).